

# Cambio organizativo por las TIC en la empresa financiera: el caso de Renta 4

Organizational change on the financial firm through ICT: the Renta 4 case

94



**David Gómez**  
Universidad Rey Juan Carlos  
Openfinance  
✉ david.gomez.gonzalez@urjc.es



**Jorge Sainz<sup>1</sup>**  
Universidad Rey Juan Carlos  
✉ jorge.sainz@urjc.es

## I. INTRODUCCIÓN

En la década de los 90 la irrupción de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) se tradujo en un cambio en el paradigma organizativo de bancos y brokers. Aunque el sector financiero fue uno de los primeros en adoptar medios electrónicos (Allen *et al*, 2002), el cambio supuso una transformación importante, aumentando la competencia entre las instituciones bancarias. En el caso de España, esto se tradujo en la aparición de nuevos competidores, el crecimiento de alguna de las agencias y sociedades de valores que por razones históricas del mercado nacional habían tenido un carácter local y restringido y la casi desaparición de otras.

El éxito de la transformación tecnológica y el cambio organizativo en la empresa ha sido objeto de un profundo debate en la literatura en los últimos años, presentando distintos enfoques de cómo las decisiones sobre las tecnologías de la información afectaban a la organización de la empresa (ver Banker y Kauffman (2004) para una completa revisión). La emergencia de la empresa-red con distribución electrónica genera beneficios a lo largo de todo el proceso de valor de la empresa, pudiendo obtener beneficios tanto por el lado de los clientes como por el lado de los proveedores, generando la reducción de los costes de transacción para los compradores y generando externalidades negativas entre sus competidores.

El análisis del cambio tecnológico a partir de los recursos tecnológicos específicos disponibles debe servir para que la compañía mejore

CÓDIGO JEL:  
M100; M150

Fecha de recepción y acuse de recibo: 8 de octubre de 2007 Fecha inicio proceso de evaluación: 11 de octubre de 2007 Fecha primera evaluación: 18 de octubre de 2007 Fecha de aceptación: 13 de diciembre de 2007

### RESUMEN DEL ARTÍCULO

La irrupción de las TIC a finales de los años 90 obligó a las empresas a transformar su estructura organizativa. El sector financiero fue uno de los más afectados ya que el nuevo paradigma tecnológico coincidió en el tiempo con un cambio regulatorio y una modificación del entorno competitivo. Sin embargo no todos los jugadores reaccionaron de la misma forma y obtuvieron el éxito. En Renta 4 el éxito estuvo vinculado al compromiso de la dirección y a la aceptación transversal de la nueva organización y funciones.

### EXECUTIVE SUMMARY

By the end of the 90's, the break of the ITC forced companies to transform its organizational structure. For the financial sector, the new paradigm came together with a regulatory change, and in the case of Spain, with a change on the competitive environment. Nevertheless, not all players reacted on the same fashion and the same success. For Renta 4 the accomplishment came as a result of management compromise and its compromise with the new organization and its functions.



su eficiencia y su competitividad, ya que les permite gracias a la transformación obtener ventajas de tipo Schumpeteriano (Barney, 1991). Existen varios recursos que afectan al éxito. Algunos son internos, como la elección tecnológica, la involucración del capital humano en general y el TIC en particular, o la de intangibles como la percepción tecnológica que tengan de la empresa clientes y proveedores, mientras que otros son externos, como el desarrollo tecnológico del país, del sector o la evolución del mercado y de los consumidores (Bharadwaj, 2000).

Para que haya éxito, todos estos cambios se tienen que reflejar en el producto final. La caracterización del inversor online, tal y como viene definida por Lo *et al* (2005), hace que la calidad de los servicios ofrecidos sea fundamental para atraerlos y el conocimiento de sus clientes a través de su gestión tecnológica sea determinante para fidelizarlos. En el sector financiero español, la rápida integración de los procesos electrónicos de datos (IED) ha condicionando el modelo estratégico de comercialización de la banca y los resultados financieros (Hernando y Nieto, 2007).

Sin embargo, hasta ahora, no se ha presentado un análisis detallado de las estrategias de integración tecnológica de éxito en el mercado y cuáles han sido los factores que generan resultados positivos. La investigación que presentamos a continuación detalla un ejemplo de una integración acertada, como es la realizada por Renta 4. Planteamos buscar cómo se ha producido la transformación y que factores han posibilitado el cambio dentro de la empresa, extrayendo lecciones que pueden ser utilizadas en otras empresas que se enfrenten a cambios radicales, no sólo tecnológicos, sino también legislativos o corporativos.

## 2. MARCO TEÓRICO

El cambio tecnológico es arriesgado por naturaleza y sólo la correcta implementación del cambio permite que la empresa se apropie del incremento de valor latente (Coltman *et al*, 2007). La combinación de la nueva tecnología con los recursos complementarios de la organización son por lo tanto la clave para el desarrollo de la empresa y afectará al funcionamiento de toda la organización (Brynjolfsson y Hitt, 2000).

Este planteamiento se ajusta a lo que en su trabajo seminal Tushman y Romanelli (1985) definieron como cambio radical. Como tal se entiende a aquel que atañe a toda la empresa en su conjunto afectando a todo tipo de relaciones. Partimos de un sector financiero

relativamente estable, dentro de lo que Gersick (1991) denomina periodo de equilibrio. Éste se caracteriza por una estructura organizacional persistente y un modelo de funcionamiento definido para toda la industria. Este planteamiento no excluye la existencia de pequeños cambios (como por ejemplo el aumento del control del riesgo o el aumento de la competencia por la lucha por el pasivo bancario que se produjo a mediados de los 90), pero en cualquier caso los mismos son reducidos y no afectan de forma significativa la organización del sector.

Sin embargo, la aparición de periodos radicales de cambio hace que la dirección se tenga que plantear cambios radicales en la organización que alteran todo el funcionamiento de la institución. La innovación tecnológica es uno de esos periodos que supone una ruptura con el paradigma dominante permitiendo que se produzcan cambios revolucionarios del sector, facilitando la movilidad de las empresas que realicen un correcto ajuste con el cambio, rompiendo las estructuras tradicionales (Tushman y Anderson, 1986 y Torrent, 2005), aunque como plantea Gersick (1991), el resultado final no tiene porque proporcionar un sistema intrínsecamente mejor.

Este cambio, en presencia de unas tecnologías y recursos heterogéneos, con una movilidad imperfecta debida a los costes de aprendizaje y a la escasez del capital humano específico hacen que estas elecciones sean claves para conseguir la ventaja competitiva, al menos temporal, como señalan Jaspersen, Carter y Zmud (2005). Sin embargo sólo la implicación de la dirección permitirá que el cambio radical se produzca ya que sino el cambio sólo será parcial y destinado al fracaso (Tushman y Romanelli, 1985).

Este planteamiento abre paso a la caracterización de la dirección. Como Finkelstein y Hambrick (1990) demuestran, el cambio es más complicado cuando la dirección lleva mucho tiempo en la gestión o son más maduros. La adaptación a las estructuras tradicionales dificulta la toma de decisiones que conlleve modificaciones radicales en el sentido de Tushman y Romanelli, dificultando la ruptura de la inercia organizativa. Sólo el aumento de la heterogeneidad y la participación en la propiedad de la empresa se pueden considerar como factores facilitadores en el crecimiento adaptativo de la empresa y de sus estrategias.

### 3. ANTECEDENTES

El mercado de distribución minorista de productos financieros (Sociedades y Agencias de valores, los denominados genéricamente Brokers) era, con anterioridad a 1999, una industria poco diferenciada

#### PALABRAS CLAVE

TIC, cambio organizativo, cambio tecnológico.

#### KEY WORDS

ITC, organizational change, technological change.

y con pocas perspectivas de crecimiento. La presencia de las cajas y bancos tradicionales hacía difícil la captación de nuevos clientes y las posibilidades de ganar cuota, limitadas. En primer lugar haremos una breve descripción de este marco, para después analizar como Renta 4 decide, a través de la innovación tecnológica de sus procesos, modificar su posición de mercado y su gestión interna y con clientes.

### 3.1. Situación previa al cambio organizativo

Con anterioridad a 1999 el sector de las agencias/sociedades de valores, entre las que se encontraba Renta 4, era tremendamente atomizado con muchas entidades relativamente pequeñas, en las cuales no existía una entidad de referencia. Surgidas con el cambio en la regulación financiera de los años ochenta en España muchas de ellas mantenían clientes a través de relaciones personales y no eran capaces de llegar al público masivo, que tenía una percepción elitista de las mismas. La dirección, propietaria de un porcentaje importante de la empresa, provenía de este marco lo que presuponía cierta resistencia al cambio.

Por otro lado, la relación con el cliente se producía fundamentalmente mediante contacto personal y telefónico, lo que hacía que se necesitase invertir de forma importante en una red de oficinas en el caso que la empresa estuviese enfocada al crecimiento. Pocas entidades disponían de presencia nacional importante, manteniéndose muchas de las entidades en un ámbito local. Entre las entidades con presencia nacional cabe destacar, AB asesores, Benito y Mojardín, Ibersecurities, Safei, y por supuesto Renta 4. Esta estructura limitaba la posibilidad del modelo de negocio, ya que incorporaba un importante coste de establecimiento y la contratación de capital humano especializado y caro, limitando estructuralmente el crecimiento de las empresas. La captación de nuevos clientes resultaba complicada y se realizaba fundamentalmente a través de redes informales de los propios gestores, dificultando la obtención de tamaños críticos para competir con otras Instituciones Financieras.

Otro aspecto clave en el crecimiento de las empresas era el control de riesgo operacional y trabajo administrativo. La regulación de la Comisión Nacional del Mercado de Valores obligaba a las empresas a tener un seguimiento exhaustivo de los clientes así como de las posiciones propias de las instituciones. Los escándalos de gestión de riesgo, como la quiebra de Barings en 1995, endurecieron los controles exigiendo a través de la creación de un nuevo marco legislativo

(los acuerdos de Basilea) una mayor vigilancia por parte de las instituciones. Aunque este tipo de trabajo estaba levemente automatizado, la responsabilidad recaía fundamentalmente en las oficinas locales, de modo que para la oficina central había dos controles de riesgo que efectuar, el del cliente final y el del asesor comercial/agente, dificultando el seguimiento de los mismos. El propio tipo de captación de cliente abría la posibilidad para la aparición de desfases de riesgo que difícilmente eran controlados por la central.

### 3.2. La aparición de una tecnología disruptiva

Tras el éxito en Estados Unidos de empresas como E-Trade o Charles Schwab, en 1999 comienzan a aparecer en España las primeras iniciativas de incorporar Internet a la oferta comercial de los brokers. En algunos casos estas iniciativas se realizan de manera tenue, casi experimental y en otros casos, como el caso de Renta 4 se realiza una apuesta real y estratégica por el nuevo canal.

## 4. CAMBIO TECNOLÓGICO EN RENTA 4

En el caso de Renta 4, la integración de Internet en la filosofía de la entidad fue gradual y, pese a algunos vaivenes, firme en términos generales. En primer lugar la dirección decidió contratar, para liderar el proyecto, a **gestores con experiencia financiera on-line internacional** a los que se les dio, dentro del marco institucional de la empresa un grado de libertad suficiente para realizar los cambios, teniendo obligación de reportar exclusivamente a la dirección general y dotando de los recursos suficientes para facilitar la transformación de la sociedad de valores. El tamaño del cambio y su complejidad nos obliga a analizarlo departamento a departamento. La Tabla I muestra ese cambio, mientras que la Figura 1 muestra las decisiones de posicionamiento estratégico comparando su momento en el tiempo con las tomadas por Charles Schwab, empresa que por posicionamiento se puede comparar perfectamente con Renta 4.

Sin duda la fuente de cambio en la entidad fue el **departamento de tecnología**. Éste había empezado a ser relevante desde que se pasó a realizar la gestión del back office y llevó a cabo la progresiva automatización que desde los años 80 experimentó el sector financiero español. Como primera medida se decidió incrementar substancialmente el equipo humano, manteniendo un núcleo importante de especialistas en tecnología Internet. La decisión tecnológica fue invertir “in-house” y no externalizar los proyectos, utilizando tecnologías



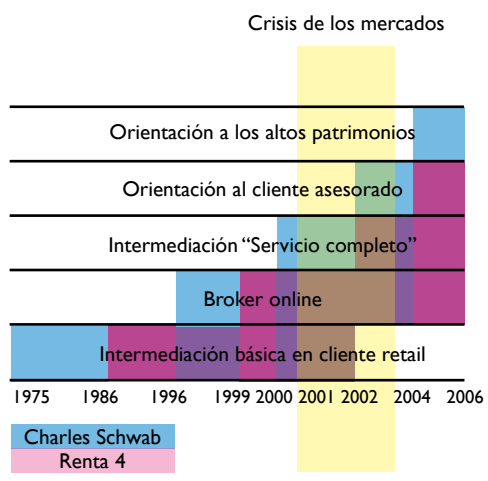
Tabla I: Transformación de Renta 4 antes y después del cambio radical y sus resultados.

	ANTES	DESPUÉS
<b>Dirección</b>	Ningún miembro con experiencia en el mundo on-line, aunque gran experiencia en mercados.	Se incluye a gestores con experiencia en nuevas tecnologías
<b>Departamento Tecnología</b>	Informática "corporativa", con poco peso de I+D. Subcontratación importante	Poca subcontratación. Crecimiento "in-house". Áreas destinadas exclusivamente a los nuevos canales
<b>Departamento Comercial</b>	Administrativos y asesores financieros	Asesores financieros y "pedagogos" del canal online.
<b>Departamento de Análisis</b>	Muy focalizado en dar servicio interno. Informes para especialistas.	Comunicadores. Dan servicio a cliente final.
<b>Departamento Marketing</b>	Prácticamente inexistente	Muy orientado a marketing interactivo y segmentado gracias a los nuevos canales
<b>Departamento de Operaciones</b>	Centrado en operativa interna y enlace con "back-office"	Centrado en llegar a acuerdos con plataformas, socios y competidores.



	ANTES (1999)	DESPUÉS (2006)
<b>Número de clientes</b>	20.600	87.500
<b>Activos en gestión</b>	970 millones €	3.469 millones
<b>Operaciones</b>	414.000	1.042.000
<b>Margen de explotación</b>	7,5 millones €	12,01 millones €

Figura I: Evolución comparativa Renta 4 y Charles Schwab



estándar. Las razones de esta elección fueron la posibilidad de adaptar más fácilmente componentes de terceros que permitieron desde la optimización de la descarga, aumentando la velocidad de la Web hasta facilitar la posibilidad de conseguir profesionales en un mercado de trabajo estrecho. Por otro lado, dado el tamaño relativamente pequeño de la empresa se desechó crear una tecnología propia. La Tabla 2 muestra la evolución de la arquitectura tecnológica y las motivaciones de ese cambio, pasando de la extensión de la arquitectura tradicional de la Sociedad a la utilización de software abierto para acabar desarrollando el sistema a través de un servidor de aplicaciones en Java (J2EE).

La consecuencia más inmediata de esta decisión fue que los avances tecnológicos logrados al implantar tecnologías pensadas para la web se pudieron extender a otras áreas de la “informática corporativa”, de modo que el proyecto web no resultó en un proyecto aislado, sino que involucró a todos los departamentos de Sociedad de Valores, facilitando la conexión con los servicios de proveedores y clientes corporativos.

El **departamento comercial** fue probablemente el que experimentó una mayor transformación. Los asesores comerciales de las entidades financieras especializadas en general, y de Renta 4 en particular, podían atender un número muy limitado de clientes, ya que las labores administrativas eran abundantes, y la captación de clientes ocupaba una parte importante de su horario. Ésta se realizaba típicamente mediante “puerta fría” (*cold call*) y las tasas de éxito eran relativamente bajas y dependían de la red de contactos de los propios agentes. La aparición de internet tuvo dos consecuencias en los

Tabla 2: **Evolución del marco tecnológico.**

	MARCO ESTRATÉGICO	ARQUITECTURA
1999	Para acelerar la entrada en el mercado se decide utilizar como tecnología de la aplicación de Internet una extensión de la tecnología corporativa pero que no está concebida para funcionar en una Web con alto número de visitas y necesidad de buen rendimiento.	Natweb
2001	Las demandas de nuevos interfaces de presentación, y mayor flexibilidad hacen que se adopten tecnologías WEB que permitan mejoras de presentación y visualización de las páginas.	Combinación Natweb – ASP de Microsoft
2002	El crecimiento de usuarios es alto y la necesidad de un mejor rendimiento también. Se estudian varias plataformas y se decide desarrollar toda la web a un servidor de aplicaciones basado en J2EE de altas prestaciones.	JAVA



departamentos comerciales: por un lado los asesores pudieron “entrenar” a sus clientes al uso de las nuevas tecnologías, de modo que las labores de menor valor añadido y menos personales, las pasó a realizar el cliente cómodamente desde el sillón de su casa. Por otro, apareció una masa de clientes “desconocidos” que accedían vía Internet, y abrían su cuenta, o dejaban sus datos, de modo que apareció un nuevo tipo de cliente en la base de datos comercial.

En un primer momento, ninguna de las dos consecuencias de Internet a nivel comercial, fueron bien acogidas, y se requirió un insistente proceso de promoción interna por parte de la dirección. El mismo llevó en un primer momento a incrementar la rotación en el departamento, ya que la aparición de Internet se veía como un riesgo por el asesor tradicional, más que una oportunidad. Sin embargo, la constatación de que el esfuerzo administrativo era mucho menor, hizo que el asesor comenzase a considerar Internet como un verdadero aliado.

El aumento de tiempo disponible generó otro problema. La idea de utilizarlo en el recién aparecido grupo de clientes anónimos, no fue acogido con satisfacción: el cliente captado por Internet era, en general, un cliente con un patrimonio medio pequeño respecto al cliente tipo, que además requería de un elemento de fidelización y de maduración considerable. El asesor comercial, tardó en darse cuenta, que esa masa de clientes, comenzaban a crecer, y a generar cierto volumen en las cuentas personales y de la entidad.

La consecuencia del cambio en el departamento comercial, fue la adquisición de mayor escala por agente. Un asesor comercial “retail”, tendía a alcanzar su límite con unos cincuenta clientes bajo su cartera, mientras que la utilización de Internet, permitió cuadruplicar ese volumen de clientes, lo que aumentaba su rentabilidad.

El **departamento de análisis** vivió también un cambio drástico. Un departamento de análisis de una sociedad o agencia de valores típica se dedicaba a elaborar sesudos análisis de las diferentes compañías que se seguían. Los documentos elaborados eran fundamentalmente de uso interno. Los utilizaban los gestores y los comerciales, para disponer de una “visión de mercado”. La aparición de Internet cambia absolutamente el paradigma... ya no es suficiente que el analista realice un documento cada tres meses hablando de una compañía, y tampoco es suficiente que escriba sólo para que los expertos le entiendan. La aparición de la web, hace que se abra una ventana

***La constatación de que el esfuerzo administrativo era mucho menor, hizo que el asesor comenzase a considerar Internet como un verdadero aliado.***

al interior de la entidad de modo que sea el cliente final el que quiera saber la opinión de los expertos (analistas), en el momento que surge una noticia en el mercado de valores. El analista cambia su función y pasa a ser fundamentalmente comunicador. Su público ha cambiado, y así debe cambiar su lenguaje.

La principal consecuencia de ese cambio es la posibilidad de Renta 4 de mantener una opinión de mercado permanente en un mundo de información el cliente de la entidad sabe que tiene una referencia para saber lo que pasa en el mercado. Referencia más rápida y más dinámica que cuando debía llamar personalmente a su asesor. Ahora no sólo su asesor trabaja para él, sino todo el departamento de análisis, que pasa a ser el instrumento de marketing con mayor visibilidad para los clientes desconocidos. La capacidad de diferenciación a través de solvencia y fiabilidad del departamento se transmiten al conjunto del grupo y por lo tanto son claves en la comercialización.

Por otro lado los analistas también empezaron a ganar protagonismo mediático, lo que exigió extremar precauciones para evitar salidas de aquellos analistas consagrados a instituciones de mayor tamaño y que podrían ofrecer más sueldo. Para evitarlo se trató de mejorar el paquete de compensaciones, poniendo especial énfasis en las no monetarias, y designando para los roles más mediáticos a personas comprometidas con las estrategia de la empresa a largo plazo.

El **marketing** de la entidad también cambia. Es necesario adquirir nuevas competencias para desenvolverse en el nuevo medio que supone Internet, no sólo como soporte publicitario sino como fórmula de captación. En Renta 4 además el reto es importante, ya que la labor comercial de Renta 4, siendo una entidad nacional, tiene un ámbito local muy importante. Internet pasa a ser una herramienta fundamental de “micro-marketing”, o marketing muy segmentado. La formación a nivel local con el apoyo de una herramienta de captación como Internet, los acuerdos con sitios y periódicos locales desde una estrategia de marketing nacional, etc. Los acuerdos con Yahoo!, Invertia o Radio Intereconomía hacen que Renta 4 pase a ser un nombre conocido para muchos inversores. Este cambio afecta al departamento, pasando a tener una mayor importancia la coordinación con las oficinas locales que hasta ahora era limitada.

En el **departamento de operaciones**, pasan a ser importantes no sólo las competencias internas sino también la capacidad de llegar a acuerdos de un modo rápido y eficaz. La aparición del concepto “marca blanca”, “oficina virtual”, etc, hace que se pueda proveer de





contenidos, transaccionalidad, herramientas o cualquier combinación a otras entidades (en algunos casos competidores). Igualmente se pueden “externalizar” competencias anteriormente consideradas como “core”, con el nacimiento de plataformas especializadas en las transacciones en determinado producto o servicio. El mundo de las operaciones pasa a ser un mundo de velocidad, para poder añadir productos y servicios a la oferta comercial de la entidad. En Renta 4, cierran acuerdos estratégicos con muchas entidades que permiten multiplicar en cada uno de esos acuerdos, la oferta de productos (acciones, fondos, derivados) ofrecidos. Igualmente, Renta 4 se convierte en proveedor de otras entidades en formato marca blanca, obteniendo economías de red que sin la existencia de Internet sería impensable. Estos cambios dan lugar a una estrategia que es similar a la de Charles Schwab en Estados Unidos. Charles Schwab inició su apuesta por Internet en 1996, y en la plenitud de su éxito llegó la crisis de los mercados en el 2001, en este sentido todo su proceso de expansión se produjo en un entorno de mercados alcistas, lo que facilitó su consolidación. El estallido de la burbuja de las .com les obligó a reinventar su modelo de negocio, y utilizar su base tecnológica para construir una nueva oferta de productos y servicios, orientándose al inversor con solvencia (“mass affluent”). Renta 4, por el contrario, desarrolló su plataforma en un entorno con más incertidumbre, lo que condicionó desde un primer momento la visión de la dirección, planteando un producto más abierto.

#### 4.1. Los resultados

Internet proporcionó un nuevo e importante canal de acceso. En 5 años Renta 4 pasó de no utilizar el canal de Internet a intermediar el 70% de sus operaciones de minoristas, online. Esto tuvo varias consecuencias en la organización:

- El equipo de operadores se redujo de modo importante ya que la función del operador pasó a ocupar un papel limitado a cuentas que necesitaban un mayor valor añadido.
- El decremento en comisiones motivado por la mayor competencia se compensó con una reducción significativa de costes, lo que permitió mantener los márgenes y aumentar la capacidad de modo considerable.
- Se pudo incrementar de modo importante la oferta de productos de intermediación que requerían un horario más extenso (mercados internacionales) y un mejor control del riesgo (derivados).

La automatización o internetización de gran parte de las tareas de pura intermediación y administrativas, permitió un redimensionamiento de la red, aligerando estructura en las oficinas locales y abriendo nuevas oficinas con un coste muy inferior al anterior. El personal de las oficinas pasó de ocupar un rol de operador y de administrativo a un rol de asesor comercial y especialización en operaciones relevantes.

Uno de los aspectos más interesantes fue la decisión de consolidar un equipo tecnológico interno. Éste ha sido un factor que a posteriori se ha comprobado clave para el éxito. Otras instituciones, como por ejemplo Uno-e, que en un primer momento contrataron consultoría externa, acabaron desarrollando un equipo propio. Así se gana flexibilidad en el cambio, un mayor compromiso, factores clave para el cambio. En época de fuerte demanda de profesionales tecnológicos, la capacidad de poseer un equipo propio, bien fidelizado y con baja rotación, permite mantener el proyecto constante frente a los vaivenes propios de la rotación de las consultoras. En un momento donde toda la empresa se va a ver afectada por el cambio, el hecho de que la transformación surja desde dentro y apoyada por la dirección, facilita la transición en el resto de departamentos. Otra consecuencia de esta decisión fue que el área tecnológica dejara de ser una exclusivamente de gasto y se convirtiera en otra línea de generación de negocio para Renta 4 ya que ha permitido a la empresa distribuir, a través de la fórmula de productos en formato de marca blanca.

Otra ventaja es el mayor control del riesgo operacional, ya que el número de operaciones manuales se redujo drásticamente y la mayor parte de las operaciones hoy día ya se introducen utilizando medios automáticos (Internet), de modo que se implementa control de riesgo en origen. Un efecto secundario de la implantación de los controles de riesgo fue extender esa política a la organización en su conjunto de modo que las herramientas internas comenzaron a utilizar los controles inicialmente diseñados para Internet.

#### 4.2. El futuro

La nueva estructura, más ligera y flexible, ha permitido que la adaptación a las nuevas tecnologías se pueda realizar con más tranquilidad y seguridad. Las posibilidades que se abren ahora a la empresa son amplias y dependerán de la decisión de la dirección, pero en cualquier caso están claramente facilitados por el cambio organizativo experimentado por Renta 4.

De modo paralelo Renta 4 ha construido una plataforma en la que ha demostrado que es capaz de acceder a una amplia base de clientes, pero todavía debe demostrar que puede utilizarse para llegar a patrimonios altos con una oferta de productos y servicios diferencial. Charles Schwab ha recorrido con anterioridad ese camino, con un reto compartido por ambas compañías, que es la captación de nuevos clientes, en los segmentos a abordar no es tarea sencilla.

Renta 4 ha ido construyendo, siempre con una potente plataforma tecnológica y una organización muy orientada al mercado masivo, una oferta orientada (como Charles Schwab) al “mass affluent”. En el año 2004 desarrolla con fuerza un servicio de asesoramiento en carteras de fondos de Inversión, destinado a patrimonios intermedios y en 2006, crea el departamento de “Gestión Patrimonial Privada”, destinada a inversores de altos capitales. Recurrir al mercado para obtener financiación que permita acometer ese desarrollo, ha sido en los dos casos un factor de crecimiento.

## 5. CONCLUSIONES

A lo largo del artículo se ha estudiado cómo la aparición de una tecnología disruptiva puede llevar consigo un replanteamiento del negocio, que en todo caso debe ir acompañado de un profundo cambio organizacional. Se ha estudiado el caso de una compañía singular en el sector de los servicios de Inversión en España. Singular, por su independencia, que hace que su forma de crecer vaya mucho más ligada a la búsqueda de negocio que a otros intereses corporativos, y por su similitud a otras empresas de Servicios de Inversión en países con un nivel de competitividad y evolución en este tipo de entidades mucho más alto que España.

Hemos concluido como la base del éxito de Renta 4 ha sido la apuesta decidida por la tecnología pero con los suficientes cambios organizativos para triunfar en el nuevo entorno. En este estudio se han analizado los cambios sufridos por los diferentes departamentos de la entidad, y la evolución del negocio.

La nueva estructura, más ligera y flexible, ha permitido que la adaptación a las nuevas tecnologías se pueda realizar con más tranquilidad y seguridad. Las posibilidades que se abren ahora a la empresa son amplias (adquisición de licencia bancaria, creación de división de banca privada, etc.) y dependerán de la decisión de la dirección, pero en cualquier caso están claramente facilitados por el cambio organizativo experimentado por Renta 4.

El ejemplo de Renta 4 deja abiertos algunos puntos claramente extrapolables, y que refuerzan experiencias de éxito internacionales como la de Charles Schwab. En primer lugar, requiere que la dirección asuma la necesidad e importancia del cambio radical para la empresa. La dirección debe ser consciente que para liderar esa transformación puede ser necesario traer nuevo capital humano e involucrar a todo el personal ya existente. Si la plantilla no se identifica con el mismo no se va a producir el salto que se espera, quedándose debilitado con respecto a la competencia que sí se adapte. Por último, es importante reseñar que la decisión de internalizar o externalizar alguno de los procesos clave del cambio, dependerá de la empresa, pero en el caso de activos estratégicos la primera opción parece más apropiada debido a la mayor facilidad de ajuste con el desarrollo de Renta 4.

---

## BIBLIOGRAFÍA

- Allen, F.; McAndrews, J.; Strahan, P. (2002) "E-Finance: An Introduction," *Journal of Financial Services Research*, Vol. 22, núm. 1/2, p. 5-27.
- Banker, R.; Kauffman, R. (2004) "The evolution of Research on Information Systems: A fiftieth-Year Survey of the Literature in Management Science," *Management Science* Vol. 50, núm. 3, p. 281-298.
- Barney, J.B. (1991) "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management* Vol. 17, núm.1, p. 99-120.
- Bharadwaj, A.S. (2000) "A Resource-Based Perspective on Information Technology Capability and Firm Performance: An Empirical Examination," *MIS Quarterly*, Vol. 24, núm.1, p. 169-196.
- Brynjolfsson, E.; Hitt, L. (2000) "Beyond Computation: Information Technology, Organizational Transformation and Business Performance," *Journal of Economic Perspectives* Vol. 14, núm. 4, p. 23-48.
- Coltman T.; Devinney T.; Midgley, D. (2007) "E-Business Strategy and Firm Performance: A Latent Class Assessment", *Journal of Information Technology* Vol. 22, núm. 2, p. 1-15.
- Finkelstein, S.; D. C. Hambrick (1990). "Top-Management-Team Tenure and Organizational Outcomes: The Moderating Role of Managerial Discretion." *Administrative Science Quarterly* Vol. 35, p. 484-503.
- Gersick, C.J.G. (1991) "Revolutionary Change Theories: A Multi-Level Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm", *Academy of Management Review*, Vol. 16 núm. 1, p. 10-36.
- Hernando, I.; Nieto, M. (2007) "Is the Internet delivery channel changing banks' performance? The case of Spanish banks," *Journal of Banking & Finance* Vol. 31, núm. 4, p. 1083-1099.
- Jasperson, J.; Carter, P.E.; Zmud, R.W. (2005) "A Comprehensive Conceptualization of Post-Adoptive Behaviors Associated with Information Technology Enabled Work Systems", *MIS Quarterly*, Vol. 29, núm. 3, p. 525-557.
- Lo, A.; Repin, D.; Steenbarger, B. (2005) "Fear and Greed in Financial Markets: A Clinical Study of Day-Traders," *American Economic Review*, Vol. 95, núm. 2, p. 352-359.
- Torrent, J. (2005) "La empresa red. Tecnologías de la información y la comunicación, productividad y competitividad", Ariel, Madrid.
- Tushman, M.; Romanelli, E. (1985) "Organizational Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation", en L.L. Cummings and B.M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol 7, p. 171-222, Greenwich, CT: JAI Press.

---

## Notas

1. Autor de contacto: Universidad Rey Juan Carlos, Paseo de los Artilleros s/n, 28032 Madrid.

